

# Jurnal Ekonomi

TAHUN XII / 01 / 2007

ISSN : 0854 - 9842

## Daftar Isi

**Pengaruh Globalisasi Pasca Krisis Ekonomi Terhadap Perkembangan Sektor Manufaktur**  
*Carunia Mulya Firdausy*

**Performance Of The Microfinance Industry In The Poverty Alleviation Of Indonesia's Economic Development Program: The Case Of The Bank Rakyat Indonesia/B.R.I – Unit Desa**  
*Nizam Jim Wiryawan*

**Empati Sebagai Sumber Inovasi Model Bisnis Baru Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing**  
*Sawidji Widoatmodjo*

**Komparasi Penggunaan Durasi Untuk Memperkirakan Sensitivitas Harga Obligasi Negara Dan Obligasi Korporasi Saat Pergeseran Kurva Hasil**  
*Danik Wijayanti, Apriani Dorkas RA., Linda Ariany M.*

**Masalah Dan Dinamika Usaha Kecil: Studi Empiris Pedagang Klithikan Di Alun-Alun Selatan Yogyakarta**  
*Y. Sri Susilo*

**Pemberdayaan UKM Dan Koperasi Di Kabupaten Jembrana Provinsi Bali**  
*I Nengah Dasi Astawa*

**Pengaruh *Overnight Information* Terhadap *Return Saham Dual Listing***  
*Darmawan Achmad*

# JURNAL EKONOMI

TAHUN XII/01/Maret/2007

ISSN : 0854-9842

---

Terbit tiga kali setahun pada bulan Maret, Juli dan November. Berisi tulisan yang diangkat dari hasil penelitian dan kajian analisis-krisis di bidang Ilmu Ekonomi.

**Pelindung**

Prof.Dr.Ir. Dali S.Naga, MMSI

**Penanggungjawab**

Dekan Fakultas Ekonomi

**Ketua Koordinator Penyunting**

Prof. Dr. Carunia Mulya Firdausy, APU

**Anggota Penyunting**

Dra. Nur Hidayah, M.M.

Yusi Yusianto, S.E., M.E.

Dra. Lily Djusmaliani, M.E.

Drs. Sairi Erfanie

**Penyunting Kehormatan (Mitra Bestari)**

Prof.DR.Budhi Paramita,SE.,MBA

Prof.DR.Toeti Soekamto

Prof. J. Supranto, M.A., APU

Prof. DR. Tiktik Sartika Partomo, M.S.

DR. Ir. Satyawati Hadi, M.Sc.

Drs. Sugeng Wahyudi, MEc.

**Staf Administrasi**

Sukino, S.IP

Christina Catur Widya, S.E

Alamat Penyunting dan Tata Usaha: Subbag. Pengumpulan, Pengolahan Data & Informasi (PPD&I) Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara Jakarta, Kampus II Gedung A Lantai 4, Jln. Tanjung Duren Utara No. 1 Jakarta Barat 11470 Telepon (021) 5655508-10-14-15 pesawat 0112 atau 0420 dan Fax. (021)5655521. email: [ppdi@tarumanagara.ac.id](mailto:ppdi@tarumanagara.ac.id)

---

Jurnal Ekonomi diterbitkan sejak tahun 1996 oleh Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara Jakarta.

---

Jurnal Ekonomi telah **Terakreditasi B** berdasarkan Keputusan Dirjen Dikti No: 55/DIKTI/Kep/2005.

---

Dicetak di Percetakan Candi Mas Metropole-Jakarta. Isi di luar tanggung jawab Percetakan

## **Pengantar Editorial**

Jurnal Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara sudah memasuki tahun ke-12. Pada edisi pertama ini menyajikan tujuh naskah dan terdiri dari beragam judul serta masing-masing mempunyai kedalaman kajian yang berbeda.

Pada edisi Maret 2007 kali ini mengetengahkan berbagai artikel meliputi: Pengaruh Globalisasi Pasca Krisis Ekonomi Terhadap Perkembangan Sektor Manufaktur; Performance Of The Microfinance Industry In The Poverty Alleviation Of Indonesia's Economic Development Program: The Case Of The Bank Rakyat Indonesia/B.R.I – Unit Desa; Empati Sebagai Sumber Inovasi Model Bisnis Baru Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing; Komparasi Penggunaan Durasi Untuk Memperkirakan Sensitivitas Harga Obligasi Negara Dan Obligasi Korporasi Saat Pergeseran Kurva Hasil; Masalah Dan Dinamika Usaha Kecil: Studi Empiris Pedagang Klithikan Di Alun-Alun Selatan Yogyakarta; Pemberdayaan UKM Dan Koperasi Di Kabupaten Jembrana Provinsi Bali; dan yang terakhir adalah Pengaruh *Overnight Information* Terhadap *Return Saham Dual Listing*.

Demikian berbagai artikel dalam edisi ini, kami berharap agar artikel-artikel yang tertuang dalam penerbitan kali ini dapat memberi masukan serta menimbulkan inspirasi bagi pembaca yang budiman.

Selamat membaca.

Jakarta, Maret 2007  
Redaksi

PENGARUH GLOBALISASI PASCA KRISIS EKONOMI TERHADAP PERKEMBANGAN SEKTOR MANUFAKTUR

*Carunia Mulya Firdausy*

1-14

PERFORMANCE OF THE MICROFINANCE INDUSTRY IN THE POVERTY ALLEVIATION OF INDONESIA'S ECONOMIC DEVELOPMENT PROGRAM: THE CASE OF THE BANK RAKYAT INDONESIA/B.R.I - UNIT DESA .

*Nizam Jim Wiryawan*

15 - 32

EMPATI SEBAGAI SUMBER INOVASI MODEL BISNIS BARU UNTUK MENCiptakan KEUNGGULAN BERSAING

*Sawidji Widoatmodjo*

33-44

KOMPARASI PENGGUNAAN DURASI UNTUK MEMPERKIRAKAN SENSITIVITAS HARGA OBLIGASI NEGARA DAN OBLIGASI KORPORASI SAAT PERGESERAN KURVA HASIL

*Danik Wijayanti, Apriani Dorkas Rambu A., Linda Ariany M.*

45 - 63

MASALAH DAN DINAMIKA USAHA KECIL: STUDI EMPIRIS PEDAGANG KLITHIKAN DI ALUN-ALUN SELATAN YOGYAKARTA

*Y. Sri Susilo*

64 - 77

PEMBERDAYAAN UKM DAN KOPERASI DI KABUPATEN JEMBRANA PROVINSI BALI

*I Nengah Dasi Astawa*

78- 95

PENGARUH OVERNIGHT INFORMATION TERHADAP RETURN SAHAM DUAL LISTING

*Darmawan Achmad*

96 - 105

---

## EMPATI SEBAGAI SUMBER INOVASI MODEL BISNIS BARU UNTUK MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING\*

Sawidji Widoatmodjo\*

**Abstract:** In nowadays globalization era, it is not easy to win a competition. Because all companies, how small they are and wherever their location, must face their competitors which come from all over the world. Thus the question is: What the key factors determine their success? The commonly answer is, because they have a competitive advantage. And the competitive advantage is not come by itself; the companies create it by seriously planning. What have to be done that the companies can find new competitive advantage? In this article writer propose four I as the way to develop new business model, namely: investment, industry, information and individu. Only companies that pay their attention on new business model finding will have opportunities to innovate a new competitive advantage.

**Keyword:** innovation, new business model, competitive advantage, globalization

### PENDAHULUAN

Salah satu transaksi bisnis yang pantas ditorehkan dalam sejarah bisnis dunia, dan sekaligus sebagai suvenir abad ke 21 adalah akuisisi yang dilakukan *lenovo* (perusahaan produsen *circuit board* asal China) atas IBM (perusahaan *hardware* komputer pertama asal Amerika Serikat/AS).

Rasanya penghargaan seperti itu tak berlebihan. Sebab peristiwa itu tidak saja mengubah peta bisnis—khususnya *hardware* komputer—dunia tapi juga telah mengubah cara berbisnis. Bayangkan, akuisisi fenomenal itu tidak menumpahkan air mata dan menimbulkan kemarahan di kalangan masyarakat AS. Sebaliknya, mereka malah menyambut dengan gembira. Ini sangat kontras dengan ketika Sony (perusahaan elektronik asal Jepang) mengakuisisi Columbia Picture (perusahaan film legendaris yang menjadi salah satu lambang supremasi AS) pada dekade 1980-an. Ketika itu rakyat AS menangis dan mengungkapkan kemarahannya. Bahkan nyaris frustrasi. Mereka sulit menerima kenyataan pahit itu? Sampai-sampai majalah terkemuka, Time, membuat cover berupa patung liberty yang sedang dicabut seorang bushido, untuk melukiskan “keruntuhan supremasi bisnis Amerika”

Mengapa peristiwa yang sama itu bisa ditanggapi berbeda? Apakah karena China tidak pernah memerangi AS secara langsung, seperti yang dilakukan Jepang dengan kamikazenyen? Sehingga merelakan salah satu perusahaan bersejarah yang didirikan 1911 itu diambil alih?

Untuk menjawab pertanyaan itu, cukup menarik menyimak pepatah Jawa: *Menang tan hangasorake*. Artinya kurang lebih: kemenangan itu bisa diperoleh tanpa harus membuka fron pertempuran. Sehingga jika musuh terkalahkan tidak harus menanggung

---

\* Makalah lengkap pernah disampaikan pada The 2<sup>nd</sup> Indonesian Business Management Conference, Prasetya Mulya Business School, Jakarta, 30 Januari 2007

\* Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara Jakarta (e-mail:sawidji\_w@yahoo.com)

malu (atau marah). Sebaliknya, justru bisa menjadi sekutu. Inilah yang terjadi pada akuisisi *lenovo* atas IBM. Rakyat AS tidak malu dan marah, sebaliknya *all out* mendukung.

Entah kebetulan atau memang pepatah asli milik kita itu sebenarnya sudah ampuh dari dulu, yang pasti *menang tan hangasorake* bisa menjadi salah satu cara berbisnis baru. Bahkan, cara berbisnis baru yang kini populer dengan sebutan *new business model* bisa menjadi keunggulan kompetitif.

Dengan demikian, jika perusahaan mampu melakukan inovasi untuk menemukan *new business model*, maka perusahaan tersebut akan selalu memiliki keunggulan kompetitif. Permasalahannya bagaimana bisa melakukan penemuan *new business model* itu? Artikel ini mencoba menjawabnya dengan menawarkan satu cara, yaitu dengan mengidentifikasi 4 I (investasi, industri, informasi dan individu).

Perubahan lingkungan bisnis dari abad ke 20 ke abad ke 21, seperti ditunjukkan oleh perubahan sikap rakyat Amerika Serikat dalam menanggapi peristiwa yang sama: akuisisi *lenovo* atas IBM dan Sony atas Columbia Picture, harus diikuti oleh para pemimpin bisnis dengan menata ulang cara-cara berbisnis mereka, struktur organisasi perusahaan, budaya perusahaan dan hal-hal lain dalam manajemen bisnis.

Sudah cukup banyak ahli manajemen yang menulis buku, artikel ilmiah dan melakukan riset untuk meramalkan apa yang paling berpengaruh dan mengubah cara hidup di abad ke 21, khususnya dalam manajemen bisnis. Dengan bahan-bahan yang sudah banyak disajikan oleh para ahli itu, pemimpin bisnis dapat memilih mana yang sesuai dengan bisnis mereka.

Dalam artikel ini penulis mengajukan gagasan materi empat I sebagai bahan untuk melakukan inovasi guna mendapatkan *new business model* sebagai sumber keunggulan kompetitif. Tentu saja penulis menyadari, 4 I bukanlah pilihan terbaik, tapi paling tidak wacana ini akan bisa membuka pikiran kita untuk menyerap informasi.

Artikel ini akan dibagi menjadi delapan bagian. Setelah bagian kedua ini, bagian ketiga akan mendiskusikan tentang perubahan lingkungan bisnis. Di bagian keempat kita akan menemukan kajian tentang keunggulan kompetitif, dan selanjutnya bagian kelima, *new business model* akan menjadi materi pokok kajian. Di bagian keenam kita akan menemukan inti dari kajian dalam artikel ini. Karena dalam bagian ini kita akan mengkaji tentang 4 I. Akhirnya, bagian ketujuh dan kedelapan memungkasi artikel ini dengan kesimpulan dan saran.

## PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS

Pakar manajemen paling tersohor di abad ke 20, Peter F. Drucker (1999), menemukan bahwa, masyarakat perlu menata kembali konsepsi kehidupannya. Ini disebabkan oleh adanya perubahan lingkungan—terutama oleh kemajuan teknologi informasi (TI)—yang melahirkan masa transisi. Menurut Drucker, masa transisi terjadi sejak tahun 1960 hingga 2020-2030. Pada periode ini memang akan banyak terjadi perubahan yang bakal mewarnai kehidupan. Perubahan itu penting dicermati, agar kita bertahan dari ketidakpastian (Jones, 2004: 66). Hanya mahluk, terutama manusia, yang mau melakukan atau setidaknya mengikuti perubahan, yang mampu mengikuti kehendak zaman.

Bagi para pemimpin bisnis penataan kembali konsepsi kehidupan tersebut diterjemahkan sebagai perubahan cara-cara berbisnis. Para pakar dan praktisi manajemen menyebut perubahan cara-cara berbisnis itu sebagai *new business model*. Sebelum

menyebut perubahan cara-cara berbisnis itu sebagai *new business model*. Sebelum memahami apa yang dimaksud *new business model*, dan mengupasnya lebih jauh, dirasa lebih baik membahas wacana-wacana yang menjadi keniscayaan terpenting lahirnya *new business model* tersebut.

Dalam jangka pendek ini, menurut Kenichi Ohmae, penulis langganan *best seller*, seperti *The Boarderless World* (1990) dan *The End of Nation State* (1995), dunia bisnis akan menghadapi empat dimensi yang saling mempengaruhi. Ini disebabkan dimensi yang satu—lama—belum bisa dihilangkan sama sekali, sementara dimensi yang lain—baru—sudah mulai menampakkan pengaruhnya.

Keempat dimensi itu, tutur Ohmae dalam *best seller* lainnya, *The Invisible Continent* (2000), adalah: *The Visible Dimension; The Boarderless Dimension; The Cyber Dimension* dan *The Dimension of High Multiples*. Untuk memantapkan pijakan, khususnya mempertahankan eksistensi bisnis, maka para petinggi bisnis harus bisa melihat dan bertindak di masing-masing dimensi.

### **1. The Visible Dimension**

Dimensi ini adalah cara-cara berbisnis lama , yang tidak mungkin ditinggalkan. Seperti, para pembuat roti tetap saja membuat roti seperti sedia kala, dan perusahaan angkutan, tetap menjalankan truknya melewati jalan-jalan tol. Demikian pula keputusan-keputusan bisnis, masih menggunakan rumus-rumus lama. Misalnya, dalam hal akuisisi, tetap saja menggunakan rumus NVP (*net present value*).

Ada bisnis-bisnis tertentu harus tetap menjalani cara berbisnis di era *the visible dimension* ini. Mungkin ada diantara bisnis kita yang masih harus dikerjakan dengan cara dimensi ini. Jangan terlalu risau. Sebab, ada kalanya bisnis di era *visible dimension* ini justru tumbuh akibat lahirnya dimensi baru.

### **2. The Borderless Dimension**

Dimensi ini lahir setelah dicapainya kesepakatan pembentukan WTO (*World Trade Organization*). Cara berbisnis di era dimensi ini adalah ditandai dengan makin lemahnya peran negara. Hubungan bisnis lebih didominasi oleh konsumen dengan investor keuangan yang tidak mempedulikan sama sekali stabilitas ekonomi masing-masing negara, sedapat mungkin menghindari pajak dan yakin akan tersedianya pekerjaan (karena mereka bisa mendapatkan pekerjaan dan bekerja di mana saja).

Demikian pula dalam hal pembentukan dana pensiun, individu pekerja maupun korporasi bisa membeli saham-saham atau surat berharga lainnya di berbagai bursa di dunia. Pekerja Jepang, misalnya, bisa membeli saham IBM atau GE di bursa New York. Cara ini bisa memberikan perlindungan yang lebih aman, dari yang diberikan manajemen perusahaan tempatnya bekerja atau pemerintah di negaranya sendiri.

Bagi Anda yang bisnisnya sudah memungkinkan untuk memasuki dimensi ini maka bersiaplah untuk mengadaptasi cara berbisnis tanpa mengenal batas. Namun, bagi yang belum, dimensi ini sudah terjadi, dan harus mempersiapkan diri menghadapinya.

### **3. The Cyber Dimension**

Kalau di era *borderless dimension*, yang aktif bergerak—secara geografis—konsumen atau korporasinya, maka pada era *cyber dimension* ini justru tidak ada yang bergerak. Kehadiran teknologi komunikasi dan informasi, membuat korporasi dan konsumen dapat saling berhubungan.

Untuk konsultasi—misalnya dengan dokter—tidak perlu lagi mendatangi si dokter, cukup melalui telepon seluler. Demikian pula untuk mengaji, tidak perlu datang ke pesantren, cukup menjadi pelanggan Al Qur'an seluler dari Aa Gym. Bahkan sudah banyak TV kabel yang mengelola konsumen model ini, yaitu dengan menayangkan program-program interaktif, seperti belanja, konsultasi fsikologis dan lain sebagainya.

Pendek kata, kita tidak akan pernah sendirian lagi. Di manapun dan kapanpun, peralatan komunikasi elektronik siap menemani dan melayani kita dengan beragam informasinya. Bahkan tanpa diminta, malah kadang menjengkelkan, seperti *e-mail* kita yang selalu dipenuhi berbagai tawaran.

#### **4. The Dimension of High Multiples**

Dimensi ini merujuk pada adanya kecenderungan pelipatgandaan harga perusahaan. Anehnya, cara yang mendapat kritik pada *visible dimension* ini justru mendapat pujian. Sebab menunjukkan adanya kredibilitas dan prospek yang cerah. Rata-rata PER (*Price Earning Ratio*) di Amerika Serikat (AS) yang sekitar 25 kali, misalnya, dianggap tidak jadi masalah. Malah PER di bursa Nasdaq yang 1000 kali, ditanggapi penuh semangat. Padahal, pada 1929 (*visible dimension*), dengan PER 5 kali saja telah terjadi *crash*. Hal itu tidak terjadi di AS saja. Di Jepang, PER rata-ratanya mencapai 75 kali, sedang Jerman 8 kali. Juga tidak terjadi pada saham-saham *cyber* saja, tetapi merata ke saham-saham industri lainnya.

Dampaknya, dengan melipatgandakan PER itu, perusahaan baru yang kecil mampu mengakuisisi perusahaan yang sudah mapan dan terkenal, seperti yang dilakukan *lenovo* atas IBM.

Jadi, kalau dalam *visible dimension* pelipatgandaan alias *mark up* adalah hal yang tabu, di *dimension of high multiples* justru jadi indikator keunggulan.

Inilah keniscayaan terpenting pertama yang akan “memaksa” lahirnya *new business model*.

### **PERUBAHAN LINGKUNGAN DAN REDEFINISI BISNIS**

Untuk bisa menghadapi keniscayaan pertama yang telah disebut di atas, Drucker (1998:22) manwarkan solusinya, yaitu para pemimpin bisnis harus memahami teori bisnis mereka, agar bisa melakukan apa yang disebutnya redefinisi bisnis. Inilah keniscayaan terpenting kedua. Ini dibuktikan oleh pengalaman bisnis AS.

Pada pertengahan dekade 1980-an, rakyat Amerika Serikat sulit mempercayai Sony Corp. mempu mengakuisisi raksasa film Columbia Picture, yang menjadi salah satu lambang supremasi AS. Dan itu menandai puncak “kejatuhan” kejayaan AS, setelah industri mobil Jepang merajai pasar domestik AS serta nilai dolar AS rontok (pernah mencapai 75 Yen/US\$).

Tetapi sejak memasuki dekade 1990-an, ekonomi AS bangkit, dan mencapai puncaknya menjelang tutup abad ke 20. Kini industri mobil AS merajalela membeli saham-saham industri mobil Jepang. Mengapa perusahaan-perusahaan AS mampu melakukan revans? Di samping keberhasilan pemerintahan Clinton melahirkan *new economy* (Gordon, 1999)—pertumbuhan ekonomi yang tinggi tanpa disertai inflasi, akibat menurunnya biaya produksi setelah terjadinya revolusi pada teknologi informasi (TI)—penyebab lainnya adalah keberhasilan melakukan redefinisi bisnis.

Sebelum menyadari perlunya melakukan redefinisi bisnis, para *super star* masa lalu (raksasa-raksasa bisnis AS yang biasa masuk Fortune 500) itu mendapati dirinya mengalami kemandegan atau lebih tepatnya rasa frustrasi, bermasalah dan bahkan ada yang tak terkendali.. Kondisi ini muncul sebagai dampak dari perubahan lingkungan bisnis. Celakanya, para pemimpin bisnisnya tetap menggunakan asumsi terhadap lingkungan bisnis seperti masa lalu, ketika perusahaan tersebut dibangun pendirinya (Douma dan Schreuder, 2002: 225).

General Motor (GM), misalnya, sejak 1920-an mengasumsikan pasar mobil bersifat homogen, dan tersegmentasi atas dasar tingkat pendapatan. Dengan asumsi ini, GM mendefinisikan bisnisnya: nilai jual kembali mobil bekas yang bagus membuat pelanggan meningkatkan pembelian mobil baru ke kategori selanjutnya (lebih tinggi—margin laba juga lebih tinggi). Jadi perubahan model yang terlalu sering hanya akan menekan harga jual kembali. Sehingga satu model harus dipertahankan dalam jangka panjang.

Memasuki dekade 1980-an asumsi lingkungan bisnis berubah. Pasar tersegmentasi atas dasar gaya hidup—bukan pendapatan—yang mudah berubah. Lingkungan demikian membuat pasar menuntut perubahan model-model mobil lebih cepat. Dan definisi industri otomotif Jepang lebih sesuai dengan lingkungan bisnis baru ini. Inilah penyebab kekalahan otomotif AS pada dekade tersebut. Tapi, kini GM telah mengubah definisi bisnisnya sesuai dengan lingkungan bisnis terbaru, tidak lagi terfokus pada margin yang tinggi, melainkan margin yang rendah tapi dengan volume yang tinggi, dengan memperpendek daur hidup produknya.

Hal yang sama juga dilakukan oleh Xerox. Produsen mesin foto copy ini telah mendefinisi ulang bisnisnya, tidak lagi sekedar menjual mesin foto copy melainkan menjual jasa layanan dokumen, dengan slogannya The Document Solution. Dengan cara ini Xerox mampu mengembalikan keunggulannya atas pesaingnya, seperti Canon, yang tadinya unggul gara-gara harganya yang murah.

Kalau menyimak apa yang dilakukan GM dan Xerox, sepertinya tidak ada hal istimewa yang dikerjakan. Namun, sesungguhnya mengubah definisi bisnis bukanlah pekerjaan mudah. Bahkan Rhnald Kasali (2005: 389) melukiskan kesulitan itu dengan sangat menyentuh: kebanyakan dari kita lebih memilih untuk mati daripada berubah. GM perlu delapan tahun untuk menyadari kesalahannya, kemudian me-redefinisi bisnisnya. Berdasar pengalaman perusahaan-perusahaan besar AS, menurut Drucker (1998), diperlukan tiga asumsi yang tepat untuk menemukan definisi bisnis yang jelas dan pas.

*Pertama*, asumsi mengenai lingkungan organisasi, yang terdiri masyarakat dan strukturnya, pasar, pelanggan dan teknologi. Contoh untuk ini adalah perubahan segmentasi pasar atas dasar pendapatan menjadi atas dasar gaya hidup yang terjadi pada pasar otomotif.

*Kedua*, asumsi mengenai misi organisasi. Sears, Reobuck & Co, selama dan sesudah Perang Dunia I mengasumsikan konsumen eceran AS adalah pembeli terinformasi (*informed buyer*), sehingga misinya adalah melayani pembeli ini. Sepuluh tahun kemudian, muncul Marks & Spencer dari Inggris yang mengasumsikan misinya sebagai pengecer tanpa kelas (*classless retailer*).

*Ketiga*, asumsi mengenai kompetensi utama. Mark & Spencer, misalnya, pada 1930-an mengasumsikan kompetensi utamanya sebagai kemampuan mengidentifikasi, mendesain dan merancang barang-barang yang dijualnya. Asumsi ini tidak sesuai lagi, kemudian mengubahnya menjadi kemampuan untuk membeli. Faktanya bisnis Mark &

Spencer adalah pedagang, bukan produsen. Jadi kemampuan membeli menjadi kompetensi utama, yang bakal menentukan laba.

Lingkungan bisnis di masa datang akan selalu berubah. Oleh karena itu redefinisi bisnis menjadi keniscayaan yang harus dipenuhi, dan untuk memenuhi keniscayaan tersebut diperlukan *new business model*.

### **NEW BUSINESS MODEL**

Sejauh ini memang belum ada definisi resmi dari istilah ini, namun dari diskusi para ilmuwan manajemen dan *statement* para praktisi bisnis, *new business model* menjadi kebutuhan yang perlu pertimbangan secara serius, jika ingin mempertahankan maupun meningkatkan kapabilitas bisnis di lingkungan baru—*new economy*. Meski belum tersedia definisi resmi, pengalaman empiris perusahaan-perusahaan besar kaliber dunia cukup membantu kita untuk memahami apa sebenarnya yang dimaksud dengan *new business model*.

Untuk memulai “cerita” tentang *new business model* ini cukup menarik menyimak pepatah Jawa: *Menang tan hangasorake*. Artinya kurang lebih kemenangan bisa diperoleh tanpa harus membuka fron pertempuran, sehingga jika musuh kalah tidak harus menanggung malu—sebaliknya justru bisa menjadi sekutu. Entah kebetulan atau memang ampuh dari *sono-nya*, pepatah ini bisa menjadi rumus memenangkan bisnis.

Kisah kemenangan Toyota, Komatsu, Cisco System dan BMW atas lawan-lawannya, tanpa harus bersaing secara terbuka, misalnya dengan perang harga, perang iklan, perang *market share* atau perang lainnya, dapat dijadikan bukti keampauhan model bisnis *win without war* tersebut. Kuncinya, mereka “melawan arus” besar yang sedang melanda dunia ekonomi dan bisnis. Mereka melanggar kaidah-kaidah yang telah dirumuskan dalam ilmu ekonomi dan manajemen.

Bagaimana mungkin mereka yang tidak mengikuti aturan justru keluar sebagai pemenang? Sebenarnya kurang tepat kalau dikatakan keunggulan mereka akibat keberaniannya melanggar aturan yang sudah baku, yang sudah dituliskan pada buku-buku suci ekonomi dan manajemen. Itu semua, sebenarnya akibat dari kepintaran mereka memperbarui keunggulan kompetitif (Dong dan Moon, 2002) dengan menciptakan model-model bisnis baru—*new business model*.

Beberapa keunggulan kompetitif yang selama ini dijadikan sumber kemenangan perusahaan diantaranya: skala ekonomis (*scale of economic*), skop ekonomis (*scope of economic*), integrasi vertikal dan kompetensi (Griffin dan Pustay, 2002: 136). Seperti selalu tertulis dalam buku-buku ekonomi—mikro—and manajemen bahwa sebuah perusahaan akan unggul dalam bersaing, jika bisa mencapai skala ekonomis. Demikian pula, sepanjang dekade 1980-an hingga pertengahan 1990-an, integrasi vertikal telah menjadi jurus ampuh untuk mengalahkan para pesaing (Clayton, 2001). Terbukti munculnya kecenderungan untuk mejadikan sebuah perusahaan menjadi grup konglomerat, yang menguasai bidang bisnis dari hulu hingga hilir dan beragam produk. Tapi semua itu bisa dikalahkan oleh model bisnis baru yang ditemukan oleh Toyota, Komatsu, Cisco dan BMW.

#### **1. Toyota Menang dengan *Diseconomies of scale***

Pada era 1960 dan 70-an, skala ekonomis menjadi sumber keunggulan bersaing utama. General Motor (GM), IBM (International Business Machine), misalnya, dengan

memenuhi kaidah skala ekonomis bisa menikmati biaya produksi yang lebih rendah dari para pesaingnya. Dengan cara itu GM mampu menguasai 55% pangsa pasar (*market share*) mobil dunia ketika itu, dan menggenggam 80% atas seluruh keuntungan industri mobil seluruh dunia. Demikian pula dengan IBM. Produsen *hardware* komputer dan perlengkapannya ini menguasai 70% pangsa pasar komputer dan menikmati 95% pangsa keuntungan industri komputer dunia. Rahasia dari keunggulan bersaing yang bersumber model bisnis skala ekonomis ini terletak pada biaya tetap (*fixed cost*) produksi. Dengan demikian, hanya perusahaan besar (yang mampu mencapai skala ekonomis) yang bisa keluar sebagai juara bersaing. Sebab organisasi yang besar itu bisa mengamortisasi biaya tetap tersebut dengan cara memperbesar volume produksi, yang tidak mungkin dilakukan oleh perusahaan berskala ekonomis kecil.

Tapi Toyota telah “mengajari” para ahli manajemen Barat, bahwa biaya tetap bukanlah sesuatu yang alami, yang ditakdirkan, melainkan bisa dibuat (direkayasa). Artinya, biaya tetap yang tinggi tidak harus selalu terjadi, sehingga hanya perusahaan besar yang mampu menanggungnya. Dengan perbaikan teknologi dan proses produksi, biaya tetap ini bisa diturunkan, sehingga perusahaan yang tidak mencapai skala ekonomis pun sanggup menanggungnya. Demikianlah Toyota. Dengan menurunkan persediaan barang dalam proses (*just in time*), men-set up waktu bekerjanya mesin-mesin, menyatukan *overhead cost* dalam persediaan dan mengumpulkan proses pabrikasi (*manufacturing*), Toyota menafikan skala ekonomis dalam perakitan mobil. Satu titik yang paling krusial dalam meruntuhkan “mitos” skala ekonomis adalah diaplikasikannya CAD (*computer-aided-design*). Sistem ini telah menurunkan *fixed-upfront-cost* secara signifikan, dalam biaya mendesain model-model baru bagi mobil produksi Toyota. Apa yang dilakukan Toyota itu kemudian dikenal sebagai model bisnis baru yang disebut *diseconomies of scale*.

## 2. Komatsu Menang dengan *Diseconomies of Scope*

Mengiringi kehebatan skala ekonomis, *economic of scope* (skop ekonomis) menjadi rumus kemenangan bersaing di era 1970-an. Produsen perlengkapan konstruksi bangunan, Caterpillar, telah merasakan betapa nikmatnya menang bersaing dengan menggunakan keunggulan bersaing yang bersumber dari model bisnis skop ekonomis ini. Salah satu perusahaan kebanggaan Jepang ini mengaplikasikan skop ekonomis dengan cara menangani seluruh proses perjalanan produknya, mulai dari membiayai pengembangan produk, pabrikasi dan distribusi. Para *dealer* Caterpillar, misalnya, tak menangani produk dari perusahaan lain. *Dealer-dealer* besar disediakan *stock* yang mencukupi, sehingga seluruh kebutuhan konsumen bisa dilayani non stop, 24 jam, termasuk pengirimannya.

Dengan skop ekonomis seperti itu, sangat sulit menyaingi bisnis Caterpillar, sampai Komatsu tiba-tiba saja mementahkan rumus skop ekonomis. Apa yang dilakukan Komatsu? Pertama, produsen perlengkapan konstruksi bangunan, yang diposisikan sebagai pengekor Caterpillar ini mengadopsi gaya manajemen Toyota, terutama dalam hal penurunan biaya tetap berupa desain dan perakitan. Ini memungkinkan Komatsu memproduksi beragam produk dengan struktur pabrik yang ada, tanpa harus banyak meningkatkan dan pergantian atas, jadwal, persediaan, biaya pengiriman dan biaya kontrol kualitas.

Berkembangnya industri kargo makin mengukuhkan bahwa skop ekonomis tak lagi relevan untuk dipenuhi. Komatsu, misalnya, tak perlu memperbesar stok dan

memperbanyak item produknya di setiap *dealer*, seperti yang dilakukan Caterpillar. Sebab, pesanan bisa dipenuhi kapan saja lewat kargo satu malam (*overnight*). Model bisnis *diseconomies of scope* telah lahir menjadi keunggulan bersaing Komatsu.

### 3. Cisco Menang dengan *Outsourcing*

Memasuki dekade 1980-an (untuk Indonesia 1990-an) dunia bisnis dikejutkan dengan munculnya kecenderungan perusahaan membentuk grup bisnis yang disebut konglomerat. Grup ini memasuki bisnis, mulai dari industri hulu hingga hilir dan merambah ke beragam industri pula. Beberapa kampiun bisnis yang telah memakai model bisnis ini sebagai keunggulan bersaing diantaranya, Standard Oil, AT&T, Alca, IBM dan General Electric. Dalam ilmu manajemen, khususnya segmen strategi bisnis, integrasi vertikal memang merupakan strategi bisnis yang cukup ampuh dan banyak dianjurkan. Sumber keunggulan integrasi vertikal adalah efisiensi. Asumsinya, berbagai ragam bisnis tersebut bisa disatukan dalam *holding company*, sehingga pengelolaannya menjadi efisien.

Namun, Cisco System (dan juga Dell), menjungkirbalikkan rumus ampuh integrasi vertikal ini. Keduanya melakukan revolusi dalam melahirkan model bisnis sebagai sumber keunggulan bersaing baru. Kedua produsen perangkat keras teknologi informasi tersebut mempopulerkan “pemisahan” pekerjaan, yang populer dengan sebutan *outsourcing*. Model bisnis ini merupakan lawan dari integrasi vertikal, yang selama ini menjadi sumber keunggulan bersaing rival utama Cisco dan Dell, IBM. Cisco System banyak memberikan pekerjaan kepada perusahaan lain, mulai dari pemabrikian hingga pengembangan produk. Dengan model *outsourcing* tersebut, kini dapat disaksikan Cisco System dan Dell mampu menyeruak—bahkan bisa unggul—ke pentas pasar perangkat teknologi dunia. Bahkan kemampuannya bersaing melawan si tua IBM, merupakan prestasi tersendiri yang pantas dicatat sejarah.

### 4. BMW menantang kompetensi

Kompetensi merupakan salah satu *meanstream* dalam model bisnis yang telah terbukti keampuhannya dalam menjadikan sebuah perusahaan mengungguli lawan-lawannya. Yang dimaksud kompetensi adalah ketrampilan yang tinggi--bisa karena lamanya perusahaan menangani suatu produk bisa juga disebabkan pintarnya ahli yang bekerja—yang dimiliki oleh saatu perusahaan. Kehebatan para ilmuwan di DuPont dan solidnya kolaborasi diantara mereka, misalnya, telah menjadikan DuPont tak tertandingi dalam memetakan struktur materi. Demikian pula kejeniusan para insinyur di BMW, selalu menyebabkan BMW unggul dalam menciptakan desain mobil yang unik dan tak dapat ditiru oleh pesaingnya.

Berkembangnya teknologi komputer telah menurunkan keampuhan para pakar, terutama dalam rancang bangun. Beruntung BMW tidak mempertahankan keunggulan bersaing yang bersumber dari kompetensi para insinyurnya dalam mendesain keunikan dan keamanan mobil-mobilnya. Perusahaan kebanggaan Jerman ini telah menggunakan komputer untuk melakukan simulasi dalam menghasilkan desain, maupun proses produksinya. Ini membuat BMW tidak lagi membutuhkan kolaborasi intensif para insinyur pintar dalam memproduksi mobil-mobilnya. Sehingga bisa menurunkan *fixed cost*, tanpa harus mengurangi kualitas produk.

Dari pengalaman empiris perusahaan-perusahaan yang diceritakan di atas dapatlah diambil kesimpulan bahwa *new business model* pada hakikatnya merupakan upaya para pemimpin bisnis untuk menemukan cara-cara baru berbisnis yang sesuai dengan

perkembangan lingkungan bisnis dan organisasi intern perusahaan, untuk dijadikan sumber keunggulan bersaing.

## **EMPAT I SEBAGAI PASSWORD MENEMUKAN NEW BUSINESS MODEL**

Mengawali tulisan ini, Peter F. Drucker, mengatakan, bahwa pada masa transisi--sejak tahun 1960 hingga 2020-2030--akan banyak terjadi perubahan yang bakal mewarnai kehidupan. Perubahan itu penting dicermati. Pertanyaannya, apa kira-kira perubahan-perubahan yang perlu dilakukan agar berperan untuk menemukan *new business model*? Ada empat I yang bakal dominan mempengaruhi arah perubahan di masa mendatang. Keempatnya—investasi, industri, informasi dan individu—tidak hanya penting dicermati para pemimpin bisnis, tapi juga para pemimpin pemerintahan dan para profesional (Harman, 1998).

### **1. Investasi**

Yang dimaksud investasi dalam I pertama ini adalah investasi portofolio. Di era *new economy* ini investasi menjadi menu kehidupan yang tidak bisa diabaikan (Kelly, 1999). Pada era *old economy*, kita masih bisa acuh terhadap investasi portofolio, karena pada masa itu globalisasi pasar uang dan pasar modal belum begitu dalam mempengaruhi kehidupan. Di Abad ke 21, siapa pun tahu bagaimana kehebatan pasar uang dan pasar modal itu melanda beberapa negara, terutama Indonesia yang benar-benar jatuh bangkrut akibat jatuhnya nilai tukar rupiah terhadap dollar AS yang ditransaksikan di pasar uang (Sachs dan Radelet, 1998 a, 1998 b). Jelas hal itu suatu pelajaran yang sangat berharga, untuk tidak lagi mengacuhkan investasi portofolio.

Survei BIS (*Bank International for Settlement*) yang dilakukan pada tahun 2004 memperkuat pendapat tersebut. Menurut bank sentralnya bank-bank sentral seluruh dunia tersebut, volume transaksi valuta asing (mata uang) global telah meningkat 36% sejak tahun 2001. Kalau pada tahun 2001 volume transaksi valas baru mencapai US\$ 1.400 miliar (dengan kurs terbaru) per hari atau US\$ 1.200 miliar (dengan kurs tahun 2001) per hari, maka pada tahun 2004 volume transaksi valas ini sudah mencapai US\$ 1.900 miliar per hari. Ini masih ditambah transaksi derivatifnya yang meningkat 76% menjadi US\$ 1.200 miliar per hari pada periode yang sama. BIS menyimpulkan bahwa peningkatan volume transaksi valas tersebut disebabkan makin terintegrasi pasar uang global. Kalau ini benar, berarti menjelaskan krisis moneter yang disebabkan transaksi di pasar uang seperti di alami Indonesia sangat berpotensi terulang di negara lain kalau para pemimpin pemerintahan dan bisnis tidak melakukan perubahan cara-cara berbisnis.

Bagaimana investasi portofolio ini mempengaruhi *new business model*? Ada dua faktor yang berkembang dalam polanya. *Pertama*, investasi portofolio telah menjadi pekerjaan banyak orang. Malah dari waktu ke waktu, jumlah orang yang memilih pekerjaan ini bertambah dengan cepat. Ini disebabkan fasilitas yang disediakan oleh perkembangan teknologi komunikasi dan informasi cukup banyak. Seorang investor portofolio di pasar uang, pasar modal, atau pasar komoditas, sekarang tak perlu lagi meninggalkan rumah untuk berinvestasi. Mereka dapat berhubungan dengan bursa atau pialang melalui komputer pribadi, di mana saja. Bahkan teknologi ini juga menunjang faktor *kedua*, yaitu investasi tak terbatas di bursa finansial di negeri sendiri, tapi bisa dilakukan di bursa di mana pun yang dikehendaki.

Implikasinya, bagi pemimpin bisnis dan pemerintahan, mereka tak mungkin mendekte modal. Karena itu, jika para pemimpin tersebut menginginkan uang panas ini tidak menjadi sumber bencana, sebaliknya menjadi sumber modal yang produktif untuk mengembangkan usaha atau membangun negara, tidak ada cara lain kecuali menyediakan peluang bagi terciptanya imbal hasil yang sesuai dengan risiko. Jadi, kata kunci atau *password* pertama untuk menemukan *new business model* adalah menjadi bagian dari cara hidup baru ini. Misalnya, dengan globalisasi pasar modal dan pasar uang, yang ditunjang pula dengan teknologi yang memudahkan transaksi, jelas akan menambah *stock* modal secara melimpah. Artinya, sebenarnya para pemimpin bisnis tidak akan direpotkan lagi dengan persoalan kekurangan modal. Pasa modal akan dengan senang hati menyediakannya. Ini memungkinkan para pemimpin bisnis menemukan cara-cara berbisnis baru tau malah bisnis-bisnis baru sekalian.

## 2. Industri

Strategi industri di masa depan tidak didasarkan atas alasan negara (rasa nasionalisme). Ambillah contoh Coca Cola. Sekalipun secara ideologi Cina bertentangan dengan AS, tetap saja Coca Cola memasuki pasar Cina. Dasar strategi masa depan adalah melayani keinginan dan kebutuhan pasar. Kemudian dari sisi produksi juga tidak lagi dikenal identitas negara. Lagi-lagi Coca Cola menarik dijadikan contoh. Meski minuman ringan ini asli buatan Paman Sam, belum tentu akan mencantumkan *made in USA*. Sebab memang tak lagi murni produksi negara adidaya itu. Boleh jadi *coke*-nya tetap dibuat di Atlanta, tapi botolnya bisa dibuat di Thailand. Kemudian pelabelannya di Taiwan, dan pembotolannya di Indonesia. Nah, hanya industri yang bersikap demikian yang bakal bertahan. *Password*-nya, adalah menjadi industri global (bisa diproduksi di mana saja) serta melayani keinginan dan kebutuhan pasar, bukan melayani keinginan dan kebutuhan negara, apalagi pemerintah.

## 3. Informasi

Akibat perkembangan teknologi komunikasi dan informasi, akan memudahkan penemuan *new business model*. Ini disebabkan banyaknya informasi dan kemudahan mengaksesnya. Banyaknya informasi disebabkan peningkatan pekerja sektor ini. Kemudahan mengakses disebabkan makin canggihnya perangkat lunak dan kian murahnya perangkat keras teknologi komunikasi dan informasi. Informasi bakal masuk ke rumah-rumah berdinding *gedhek* (bilik bambu) di lereng-lereng bukit sampai tepian pesisir, tanpa mengeluarkan biaya besar. Penetrasi informasi sehebat itu menyebabkan pemimpin bisnis tak perlu membangun jaringan sistem bisnis di setiap negara yang dimasuki (Yoffie, Februari 1999). Kata kunci agar bisa menemukan *new business model* dari perkembangan teknologi informasi (dan komunikasi) ini adalah aktif memanfaatkan informasi.

## 4. Individu

Yang dimaksud dengan individu adalah konsumen. Konsumen bakal kian *melek* informasi dan karenanya lebih kritis terhadap produk perusahaan maupun jasa pemerintah. Mereka tak lagi peduli apakah suatu produk buatan AS, Jepang, India, atau dalam negeri, kalau murah dan berkualitas tinggi, wajib dibeli. Demikian pula, konsumen tidak ambil pusing apakah pelayanan kesehatan diberikan oleh Puskesmas atau LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat), yang penting penyakit cepat sembuh. Kata kunci menghadapi

perubahan individu seperti ini adalah memberikan harga murah dan kualitas terbaik. Pemimpin bisnis dapat menemukan *new business model* dengan basis individu seperti ini.

## PENUTUP

Perubahan lingkungan bisnis adalah keniscayaan. Demikian pula dengan makin ketatnya persaingan. Dalam kondisi seperti itu, bisa bertahan ditempatnya saja sudah merupakan prestasi baik. Tapi kalau ada kesempatan untuk lebih maju—menjadi pemenang—bertahan saja tidaklah cukup.

Masalahnya bagaimana mendapatkan kesempatan itu? Kesempatan memang setengahnya *luck*. Tapi setengahnya lagi bisa diciptakan. Bagaimana menciptakan kesempatan itu? Caranya adalah dengan terus memperbarui keunggulan bersaing (keunggulan kompetitif). Keunggulan bersaing baru itu bisa dihasilkan dengan cara terus menemukan cara-cara berbisnis baru (*new business model*).

Sumber inspirasi penemuan *new business model* itu bisa digali dari perubahan empat I—investasi, industri, informasi dan individu. Dengan terus menerus memonitor perubahan yang terjadi pada empat I tersebut, maka pimpinan perusahaan akan terus memperoleh pasokan informasi guna menemukan *new business model*.

Meskipun artikel ini tidak berangkat dari penelitian yang mendalam, namun dari contoh-contoh yang disajikan, seperti Toyota, Cisco System dan BMW, tentu cukup memberikan pemahaman dan menggugah semangat untuk menemukan *new business model*.

Tentu penemuan *new business model* tidak harus sehebat apa yang dilakukan oleh perusahaan kaliber dunia itu. Restoran Dapur Sunda yang mengeksplorasi selera daerah, misalnya, cukup ampuh mengatasi gempuran restoran waralaba *fast food* sejenis Kentucky Fried Chiken atau Mc Donald. Karena itu, dalam kesempatan ini penulis menyarankan agar para pimpinan bisnis “sekali-sekali” perlu mengeksplorasi *lokal genius*. Cara bersaing dengan model *menang tan hangasorake* (*win without war*), terbukti cukup ampuh untuk memenangi persaingan bisnis seperti yang sudah dibuktikan oleh *lenovo*.

## DAFTAR RUJUKAN

- Christensen, M., Clayton, (2001). *The Past and Future of Competitive Advantage*, MIT Sloan Management Review, Winter
- Douma, Sytse dan Hein Schreuder, (2002). Economic Approaches to Organizations, Edisi ketiga, London: Prentice Hall.
- Drucker, Peter F., (1998). *Managing in A Time of Great Change*, Plume Books,
- \_\_\_\_\_, (1999). *Management Challenge for The 21st Century*, New York: Harper Collins Publisher.
- Gordon, Robert, (1999). *Has the New Economy Rendered the Productivity Slowdown Obsolete*,
- <http://facultyweb.at.nwu.edu/economics/gordon>
- Griffin, Ricky W., Michael W. Pustay, (2002). International Business, Edisi Ketiga, New Jersey: Prentice Hall International.
- Harman Willis, (1998). Global Mind Change, Edisi Kedua, San Francisco: Berrett-Koehler Publisher Inc.

- Jones, Gareth R., (2004). *Organizational Theory, Design, and Change*, Edisi keempat, New Jersey : Pearson Education.
- Kelly, Kevin, (1999). *New Rules for the New Economy*, Penguin Books, Kenichi Ohmae, 2001, *The Invisible Continent*, New York: Harper Business.
- Rhenald Kasali, (2005). Change, Jakarta: Gramedia.
- Sachs, Jeffrey dan Steven Radelet, (1998 a). *The Onset of The East Asian Financial Crisis*, www.hiidharvard.edu, 30 Maret.
- \_\_\_\_\_, (1998 b). *The Asia Financial Crisis: Diagnosis, Remedies, Prospects*,
- Sung Cho, Dong dan Hwy Chang Moon, (2002). *From Adam Smith To Michael Porter*, Asia-Pacific Business Series, Vol 2, Sangapura.
- Yoffie, David B. dan Michael A. Cusumano, (1999). *Judo Strategy, The Competitive Dynamics of Internet Time*, Harvard Business Review, Januari-Februari.